

XU HƯỚNG QUẢN TRỊ CÔNG TY 2026: PHI MÃ NÂNG HẠNG

Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



CHÚC MỪNG
NĂM MỚI



XUÂN
BÍNH NGỌ

Đồng hành - Cam kết - Phát triển

VIỆN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VIỆT NAM

Thành viên của Mạng lưới Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu

Kính chúc Quý Thành viên và Quý Đối tác
Năm mới An Khang, Thịnh Vượng!

MỤC LỤC

THƯ NGỎ	4
VỀ VIOD	6

PHẦN 1: XU HƯỚNG QUẢN TRỊ CÔNG TY TOÀN CẦU NĂM 2026 16

1.1. Chương Trình Nghị Sự Của Hội Đồng Quản Trị Năm 2026: Trọng Tâm Ưu Tiên Của Các Hội Đồng Quản Trị Toàn Cầu.....	18
1.2. Quản Trị Công Ty Năm 2026: Cách Thức Đánh Giá Hiệu Quả Hoạt Động Của Hội Đồng Quản Trị.....	20
1.3. ESG Năm 2026: Từ Tranh Luận Chính Trị Đến Trách Nhiệm Giải Trình Của Hội Đồng Quản Trị.....	23

PHẦN 2: NÂNG HẠNG THỊ TRƯỜNG - NĂNG LỰC GIÁM SÁT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ TÍNH BỀN BỈ CỦA HỆ THỐNG QUẢN TRỊ 26

2.1. Năng Lực Của Hội Đồng Quản Trị: Nền Tảng Cho Hoạt Động Giám Sát Hiệu Quả.....	28
2.2. Định Hướng Năm 2026 Cho Hội Đồng Quản Trị Tại Việt Nam: Hành Động Để Bứt Phá.....	30

THƯ NGỎ

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) trân trọng gửi lời Chúc mừng Năm mới tới quý đối tác, các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, cùng toàn thể thành viên trong mạng lưới thành viên doanh nghiệp (CMP) và thành viên cá nhân (IMP) của VIOD. Kính chúc quý vị và doanh nghiệp một năm 2026 dồi dào sức khỏe, nhiều khởi sắc mới và tiếp tục đạt được những bước tăng trưởng vững chắc, không ngừng gia tăng niềm tin và danh tiếng trên thị trường.

Chúng ta chào đón năm 2026 với tâm thế mới, với niềm tin và ý chí phát triển mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Đối với thị trường vốn Việt Nam, tiến trình nâng hạng và vận hành thị trường theo chuẩn thị trường mới nổi, cùng với khung khổ pháp lý liên tục được cập nhật, sửa đổi, và các cam kết của Chính phủ với quốc tế đã ngày càng rõ ràng. Các quy định tại Quyết định số 2014/QĐ-TTg không còn mang tính mục tiêu định hướng, mà đã trở thành một quỹ đạo phát triển gắn liền với yêu cầu nâng cao chất lượng và chuẩn mực vận hành của toàn thị trường. Trên lộ trình đó, các tiêu chí về minh bạch, bảo vệ nhà đầu tư, hiệu quả giám sát và chất lượng Quản trị Công ty (QTCT) ngày càng giữ vai trò then chốt trong cách thị trường và dòng vốn đánh giá doanh nghiệp.

Song hành với tiến trình này, bối cảnh QTCT tại Việt Nam trong năm 2026 được định hình rõ nét hơn bởi các định hướng chính sách quan trọng. Nghị quyết số 68-NQ/TW nhấn mạnh vai trò của khu vực kinh tế tư nhân, đồng thời đặt ra những kỳ vọng cao hơn về năng lực QTCT, tính minh bạch và hiệu quả sử dụng nguồn lực. Đặc biệt, Nghị quyết số 79-NQ/TW được Bộ Chính trị ban hành ngày 06/01/2026 đã lần đầu tiên xác lập một kỷ luật QTCT rõ ràng đối với doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn nhà nước, với yêu cầu đến năm 2030, 100% doanh nghiệp nhà nước phải triển khai và thực hiện đầy đủ các chuẩn mực QTCT theo nguyên tắc của OECD.

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) 2026, áp dụng cho doanh nghiệp đại chúng theo nguyên tắc “tuân thủ hoặc giải trình”, tiếp tục củng cố một khung tham chiếu quan trọng để nhà đầu tư và các chủ thể thị trường đánh giá chất lượng QTCT. QTCT trong năm 2026 chính thức được “định danh” rõ ràng như một thành tố cốt lõi của năng lực cạnh tranh và niềm tin trên thị trường vốn.

Trong bối cảnh đó, tinh thần “Bứt phá” được xác lập như một từ khóa hành động cho năm 2026, đồng thời cũng là thông điệp đã được khởi xướng tại Diễn đàn Thường niên lần thứ 8 (AF8) dành cho các thành viên thị trường, với trọng tâm là doanh nghiệp đại chúng. Bứt phá để kiến tạo giá trị niềm tin và danh tiếng cho doanh nghiệp – những giá trị phi tài chính nhưng có sức tạo dựng và tác động mạnh mẽ đến giá trị doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi HĐQT tiếp tục nâng cao vai trò và chất lượng hoạt động, thể hiện cam kết mang tính kỷ luật trong quản trị rủi ro và quản trị hiệu quả, cũng như bảo đảm mức độ sẵn sàng trước các kịch bản biến động.

Trong năm 2026, VIOD cam kết tiếp tục đồng hành cùng nhóm ACGS20 – Nhóm 20 doanh nghiệp cam kết và tiên phong nâng cao chất lượng QTCT theo chuẩn khu vực – nhằm góp phần nâng cao điểm đánh giá bình quân quốc gia của Việt Nam trong khuôn khổ Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS). Đồng thời,

VIOD gia tăng các hoạt động kết nối, chia sẻ, đào tạo và coaching cho các doanh nghiệp trong nhóm VNCG50, nhằm củng cố vị thế và năng lực cạnh tranh dài hạn trước thị trường và nhà đầu tư.

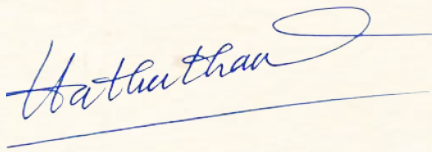
Directors Bulletin số 13 – 01/2026, với chủ đề “*Xu hướng Quản trị Công ty 2026: Phi mã nâng hạng*”, được VIOD xây dựng như một ấn phẩm chào năm mới – năm Bính Ngọ 2026. Bulletin khái quát các xu hướng QTCT toàn cầu trong năm 2026, đồng thời tập trung phân tích năng lực giám sát của HĐQT và tính bền bỉ của hệ thống quản trị trong bối cảnh nâng hạng thị trường. Trên cơ sở đó, Bulletin gợi mở các định hướng hành động thiết thực để doanh nghiệp và HĐQT củng cố nền tảng quản trị một cách thực chất và bền vững.

VIOD trân trọng cảm ơn sự tin tưởng và đồng hành của Quý Đối tác cùng mạng lưới thành viên VIOD, bao gồm các thành viên doanh nghiệp (CMP), thành viên cá nhân (IMP), các thành viên HĐQT và đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp. Hành trình thúc đẩy QTCT tại Việt Nam đã được vun đắp gần một thập kỷ, kể từ những nền móng đầu tiên của Sáng kiến Quản trị Công ty Việt Nam (VCGI) và tròn 8 năm kể từ khi VIOD chính thức thành lập. VIOD cũng xin chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) cùng các đối tác đã luôn đồng hành và hỗ trợ các sáng kiến QTCT cũng như ấn phẩm Directors Bulletin.

VIOD luôn cam kết đồng hành cùng các đối tác và các thành viên thị trường, để cùng nhau góp phần xây dựng một hệ sinh thái QTCT chuyên nghiệp, minh bạch và đáng tin cậy, đóng góp cho sự phát triển ổn định và bền vững của thị trường vốn Việt Nam.

Chúc mừng Năm mới 2026 – Bứt phá và Thành công!

Chủ tịch



Hà Thu Thanh



DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN LẦN THỨ 8 (AF8)
HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BỨT PHÁ:
VƯƠN TẦM KHU VỰC, ĐỊNH VỊ NIỀM TIN
VÀ DANH TIẾNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN



CHÚC MỪNG NĂM MỚI BÍNH NGỌ
KÍNH CHÚC CÁC ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH CÙNG VIOD
TRONG DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN LẦN THỨ 8 (AF8)
MÃ ĐÁO THÀNH CÔNG





LỰA CHỌN ĐẦU TIÊN CỦA NHỮNG NGƯỜI LÀM QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) là định chế chuyên nghiệp, độc lập, tiên phong thúc đẩy việc thực hiện chuẩn mực và thông lệ tốt nhất về Quản trị Công ty (QTCT) và Phát triển Bền vững (PTBV) cho doanh nghiệp Việt Nam.

Hoạt động của VIOD hướng tới nâng cao tính chuyên nghiệp của Hội đồng Quản trị (HĐQT), thúc đẩy tính minh bạch và hiệu quả, tập hợp và kết nối các thành viên HĐQT, xây dựng mạng lưới các thành viên HĐQT, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các khu vực kinh tế, thông qua QTCT gắn với PTBV, góp phần xây dựng hệ sinh thái về QTCT và PTBV cho thị trường chứng khoán nói riêng và thị trường tài chính nói chung tại Việt Nam.

TẦM NHÌN



- ▶ VIOD là lựa chọn hàng đầu của các HĐQT và lãnh đạo tiên phong nhằm tạo dựng cộng đồng doanh nghiệp vững mạnh, minh bạch và hiệu quả.

SỨ MỆNH



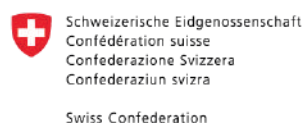
- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HĐQT tại Việt Nam.
- ▶ Tăng cường năng lực về QTCT cho các doanh nghiệp.
- ▶ Trợ giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Cam kết

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP (CMP)



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



Hội nhập khu vực và kết nối toàn cầu

Năm 2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) Việt Nam (VIOD) tăng cường hiện diện quốc tế, tham gia tích cực vào các chương trình về Quản trị Công ty (QTCT). Với vai trò đối tác kỹ thuật của Việt Nam tham gia đánh giá Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS), VIOD tham dự Hội nghị và Lễ trao giải QTCT ASEAN 2025, thúc đẩy kết nối và đối thoại chuyên môn trong khu vực. Đồng thời, VIOD tham gia chuỗi sự kiện quốc tế tại Singapore do Mạng lưới Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI) và Viện Thành viên HĐQT Singapore (SID) phối hợp tổ chức. Đặc biệt, lần đầu tiên, VIOD triển khai Tuần lễ Lãnh đạo Toàn cầu tại Thụy Sĩ, kết nối doanh nhân Việt với mạng lưới lãnh đạo quốc tế và mở rộng các cơ hội hợp tác trong hành trình hội nhập.



Nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo về Quản trị Công ty

VIOD tiếp tục triển khai hệ thống chương trình đào tạo đồng bộ, đa cấp độ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của Thành viên HĐQT, Ban Điều hành và đội ngũ thực hành QTCT. Các chương trình được thiết kế chuyên sâu theo từng vai trò và chức năng, tiệm cận chuẩn mực quốc tế. Việc tiếp nối chương trình Tăng cường Năng lực Thành viên HĐQT tại Thụy Sĩ (SBS2) và lần đầu triển khai DCP Advance khẳng định cam kết của VIOD trong việc xây dựng lộ trình học tập nâng cao, dài hạn cho cộng đồng lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam.

20+ Chương trình đào tạo chuyên sâu về QTCT

500+ Lãnh đạo cấp cao tham dự, bao gồm các Chủ tịch, Thành viên HĐQT và Tổng Giám đốc

220+ Doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng, tổ chức tài chính, tư vấn trong và ngoài nước

Diễn đàn - hội thảo chuyên môn gắn chặt với nhu cầu thực tiễn

Từ đầu năm, VIOD phối hợp chặt chẽ với Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và các Sở Giao dịch Chứng khoán tổ chức nhiều diễn đàn, hội thảo chuyên môn nhằm cập nhật xu hướng và nâng cao năng lực QTCT theo chuẩn mực quốc tế (như Diễn đàn Vì một mùa Đại hội đồng cổ đông đổi mới, Diễn đàn Nữ Thành viên HĐQT, hội thảo về Nghị quyết 68-NQ/TW). Nổi bật là Diễn đàn Thường niên lần thứ 8 (AF8), quy tụ hơn 350 đại biểu trong và ngoài nước, đánh dấu giai đoạn phát triển mới và khẳng định vai trò trung tâm của HĐQT trong việc kiến tạo niềm tin và danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường vốn.



2025

HÀNH TRÌNH KIẾN TẠO NIỀM TIN VÀ DANH TIẾNG BỀN VỮNG

SỰ KIẾN NỔI BẬT CỦA NĂM 2025 AF8 – HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BỨT PHÁ: VƯỢN TẦM KHU VỰC, ĐỊNH VỊ NIỀM TIN VÀ DANH TIẾNG TRÊN THỊ TRƯỜNG VỐN

Sau 25 năm hình thành và phát triển, thị trường chứng khoán Việt Nam đang bước vào giai đoạn tăng tốc hướng tới mục tiêu nâng hạng, chuyển mình sang một không gian vận hành mới – nơi năng lực quản trị, mức độ minh bạch và khả năng kiến tạo niềm tin và danh tiếng của doanh nghiệp trở thành yếu tố quyết định trong việc tiếp cận và duy trì dòng vốn dài hạn.

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) Việt Nam (VIOD), định chế tiên phong - chuyên nghiệp - độc lập về Quản trị Công ty (QTCT), đã tổ chức Diễn đàn Thường niên lần thứ 8 (AF8) vào ngày 05/12/2025 tại TP. Hồ Chí Minh. Đây là diễn đàn chuyên môn và uy tín nhất về QTCT và phát triển bền vững tại Việt Nam, với sự tham gia đầy đủ của toàn bộ các thành viên tham gia thị trường. AF8 quy tụ hơn 350 lãnh đạo cấp cao, bao gồm đại diện các cơ quan quản lý, các Chủ tịch, thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc và thành viên Ban Điều hành đến từ hơn 250 doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng và doanh nghiệp tư nhân quy mô lớn, cùng sự hiện diện của các định chế tài chính, tổ chức tư vấn, và các quỹ đầu tư trong nước và quốc tế.

Với chủ đề “Hội đồng Quản trị bứt phá: Vượt tầm khu vực, định vị niềm tin và danh tiếng trên thị trường vốn”, AF8 là nơi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cùng trao đổi, cam kết hành động nhằm nâng cấp “Hệ điều hành QTCT”, bứt phá khỏi tư duy tuân thủ truyền thống để tham gia sân chơi thị trường vốn khu vực và quốc tế với hai tài sản đặc biệt: niềm tin và danh tiếng.

Nâng hạng không phải là đích đến

Phát biểu khai mạc định hướng tại AF8, bà Vũ Thị Chân Phương – Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN) nhấn mạnh:

“Việc nâng hạng không phải là đích đến. Đó mới chỉ là khởi đầu cho một giai đoạn phát triển cao hơn, với yêu cầu ngày càng lớn về minh bạch, hiệu quả và khả năng bảo vệ nhà đầu tư.”



Bà Vũ Thị Chân Phương – Chủ tịch UBCKNN

Mở rộng từ góc nhìn quốc tế, bà Nguyễn Hồng Giang – Quản lý Chương trình Cấp cao, Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) cũng đồng tình, cho rằng văn hóa quản trị vững mạnh chính là chìa khóa để Việt Nam phát huy trọn vẹn tiềm năng của một nền kinh tế kiên định, hấp dẫn và đáng tin cậy. Theo bà, các nhà đầu tư ngày nay hiểu rõ rằng hiệu quả tài chính bền vững gắn liền trực tiếp với những chuẩn mực quản trị đề cao minh bạch, trách nhiệm giải trình và phát triển bền vững.



Bà Nguyễn Hồng Giang
– Quản lý Chương trình Cấp cao của SECO



Bà Elsa Ben Hamou Dassonville – Trưởng nhóm Chuyên gia Giải pháp Phát triển Bền vững & Khí hậu khu vực châu Á – Thái Bình Dương (APAC) của MSCI

Bên cạnh đó, theo bà Elsa Ben Hamou Dassonville – Trưởng nhóm Chuyên gia Giải pháp Phát triển Bền vững & Khí hậu khu vực châu Á – Thái Bình Dương (APAC) của MSCI, dòng vốn toàn cầu không tìm kiếm tăng trưởng ngắn hạn, mà tìm kiếm niềm tin ở những doanh nghiệp minh bạch, có năng lực quản trị tốt, khả năng phục hồi cao và sở hữu lộ trình chuyển đổi rõ ràng.

Kinh tế Việt Nam: Lạc quan để tiến bước, cải cách để bứt phá

Tại AF8, ông Michael Kokalari – Kinh tế trưởng, VinaCapital đã phác họa bức tranh kinh tế Việt Nam với góc nhìn “lạc quan nhưng thận trọng”. Các động lực tăng trưởng chủ chốt như xuất khẩu, du lịch quốc tế và đầu tư hạ tầng được đánh giá sẽ tiếp tục nâng đỡ nền kinh tế trong năm 2026, trong khi tiêu dùng nội địa được kỳ vọng phục hồi rõ nét hơn.



Theo ông, lạm phát vẫn nằm trong tầm kiểm soát, tuy nhiên áp lực về tỷ giá còn hiện hữu trong bối cảnh chính sách tiền tệ ưu tiên hỗ trợ tăng trưởng. Ở góc nhìn dài hạn, ông nhấn mạnh rằng cải cách thể chế, giảm chi phí vốn và đặc biệt là phát triển một ngành công nghiệp AI thực thụ sẽ là những trụ cột then chốt giúp nền kinh tế Việt Nam bứt phá và nâng tầm.

Ông Michael Kokalari – Kinh tế trưởng của VinaCapital

Quản trị Công ty – Đơn vị tiền tệ quốc tế

Các phiên thảo luận tại AF8 cho thấy một điểm đồng thuận ngày càng rõ ràng: QTCT đã trở thành “đơn vị tiền tệ quốc tế”, giúp kết nối giá trị doanh nghiệp với các nhà đầu tư không chỉ trong nước mà cả quốc tế. Sự thay đổi này đặt QTCT vào vị trí trung tâm của chiến lược phát triển bền vững, đòi hỏi doanh nghiệp phải áp dụng và thực hành các thông lệ quản trị tốt theo các chuẩn mực khu vực và quốc tế.

Theo bà Alejandra Medina – Quản lý Chương trình QTCT khu vực châu Á của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), QTCT không còn là câu chuyện nội bộ của từng tổ chức, mà đã trở thành “ngôn ngữ chung” để nhà đầu tư so sánh, đối chiếu và định vị doanh nghiệp. Bộ Nguyên tắc QTCT của G20/OECD theo đó đóng vai trò như một hệ quy chiếu chung, cho phép nhà đầu tư đánh giá mức độ trưởng thành của doanh nghiệp không chỉ qua kết quả tài chính, mà qua cách doanh nghiệp ra quyết định và hành xử trong các giai đoạn thị trường biến động.

Trong khu vực, Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS) được áp dụng và triển khai nhằm nâng cao tiêu chuẩn quản trị của các công ty đại chúng, niêm yết, hướng tới xây dựng một thị trường vốn hội nhập trong ASEAN và thúc đẩy các doanh nghiệp được công nhận là “Tài sản ASEAN” (ASEAN Asset). Theo ông Phan Lê Thành Long – Tổng Giám đốc VIOD, việc được xếp vào danh sách này giống như một “con dấu” khẳng định chuẩn mực QTCT và uy tín đối với nhà đầu tư, đặc biệt là nhà đầu tư nước ngoài, qua đó mở rộng cơ hội tiếp cận thị trường vốn trong khu vực.

Theo kinh nghiệm từ chuyên gia quốc tế, bà Jackie Mah – Tổng Giám đốc, Viện Thành viên HĐQT Malaysia (ICDM) nhấn mạnh rằng HĐQT chính là chủ thể chuyển hóa các chuẩn mực và hệ quy chiếu quốc tế thành năng lực quản trị thực chất trong doanh nghiệp. Theo bà, việc thúc đẩy tính đa dạng của HĐQT – từ cấu trúc, nhiệm kỳ đến kinh nghiệm, chuyên môn và bộ kỹ năng – là yếu tố then chốt nhằm bảo đảm khuôn khổ và văn hóa quản trị lành mạnh.

Kiến tạo niềm tin và danh tiếng – Tài sản phi tài chính chiến lược của doanh nghiệp

Từ thực tiễn doanh nghiệp Việt Nam, ông Lê Thành Liêm – Thành viên HĐQT, Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk) cho rằng khoảng cách giữa khung pháp lý và chuẩn mực quốc tế chỉ có thể được thu hẹp bằng hành động thực chất của HĐQT. Việc chủ động ban hành nghị quyết riêng, soi chiếu và tự đánh giá doanh nghiệp theo các bộ tiêu chí QTCT không chỉ phản ánh tư duy quản trị tiến bộ, mà còn là nền tảng để xây dựng niềm tin và danh tiếng bền vững. Theo đó, các chuẩn mực khu vực và quốc tế được nhìn nhận như đích đến chiến lược giúp doanh nghiệp khẳng định uy tín, thay vì là những rào cản tuân thủ mang tính hình thức.

Từ góc nhìn của công ty chứng khoán, ông Nguyễn Khắc Hải – Giám đốc Khối phụ trách Luật và Kiểm soát tuân thủ, Công ty Cổ phần Chứng khoán SSI khẳng định niềm tin và danh tiếng có mối quan hệ cơ hữu với nhau: danh tiếng tạo dựng niềm tin, và niềm tin củng cố danh tiếng. Với SSI, hai tài sản vô hình này được xây dựng dựa trên ba trụ cột chính: nâng cao tính minh bạch, văn hóa tuân thủ xuyên suốt toàn tổ chức, và hệ thống quản trị tự động dựa trên số hóa và quy trình.



Phiên toạ đàm: “Định vị giá trị niềm tin và thương hiệu công ty trên thị trường vốn – Thách thức và thành công”



Phiên chuyên đề 1: Đánh giá xếp hạng ESG và quản trị rủi ro liên quan đến biến đổi khí hậu (trái);
Phiên chuyên đề 2: Định vị giá trị doanh nghiệp gia đình, gia tăng quyền năng khu vực kinh tế tư nhân (phải).

Bên cạnh đó, hai phiên chuyên đề đặc biệt tại AF8 tiếp tục nhấn mạnh thông điệp xuyên suốt: bất kể mô hình doanh nghiệp nào, dù đang củng cố nội lực khu vực hay tiếp cận thị trường vốn toàn cầu, cơ sở gia tăng niềm tin và danh tiếng đều nằm ở chất lượng quản trị. Từ việc tích hợp ESG và quản trị rủi ro khí hậu vào chiến lược dài hạn, đến xây dựng cơ chế kế thừa, đối thoại và ra quyết định hiệu quả trong doanh nghiệp gia đình, tất cả đều hướng tới mục tiêu chung là nâng cao năng lực quản trị để tạo dựng niềm tin, thu hút dòng vốn chất lượng và khẳng định vị thế của doanh nghiệp Việt trong giai đoạn hội nhập sâu.



ACGS20 & VNCG50: Bộ phóng năng chuẩn quản trị cho doanh nghiệp

Lần đầu tiên tại Việt Nam, VIOD giới thiệu sáng kiến “ACGS20 – Khát vọng vươn tầm khu vực”, tập trung vào nhóm 20 doanh nghiệp tiên phong đã có chiến lược và kế hoạch hành động rõ ràng nhằm nâng cao chất lượng quản trị, tăng cường minh bạch và hướng tới mục tiêu đạt xếp hạng “Tài sản ASEAN” trong các kỳ đánh giá ACGS tiếp theo. ACGS20 được giới thiệu nhằm góp phần hiện thực hóa chiến lược phát triển thị trường vốn giai đoạn 2026–2030 của Diễn đàn Thị trường Vốn ASEAN (ACMF) tại mỗi quốc gia, đồng thời nâng cao kết quả đánh giá QTCT của Việt Nam so với khu vực.



Tôn vinh cam kết của các doanh nghiệp trong nhóm ACGS20

Đồng thời, năm 2025 là năm thứ 2 VIOD triển khai Sáng kiến Bộ tiêu chí QTCT – VNCG50, đề cử 50 doanh nghiệp Việt Nam tiên phong và cam kết đảm bảo thực hành QTCT theo thông lệ tốt. VNCG50 hướng tới trợ giúp và thúc đẩy doanh nghiệp niêm yết Việt Nam cải thiện thực hành QTCT theo chuẩn mực và tiêu chí của ASEAN, nhằm thu hẹp khoảng cách thực hành QTCT của các doanh nghiệp Việt Nam với khu vực, và tạo tiền đề xây dựng Bộ chỉ số VNCG50 trong năm 2026.



Vinh danh các doanh nghiệp trong nhóm VNCG50

ACGS20 và VNCG50 là bước đi cụ thể giúp doanh nghiệp Việt Nam tiệm cận chuẩn mực khu vực. Trong bức tranh hội nhập đó, những thay đổi trong xu hướng QTCT toàn cầu sẽ tiếp tục đặt ra những yêu cầu mới nào cho HĐQT và doanh nghiệp Việt Nam trong năm 2026?

PHẦN 1: XU HƯỚNG QUẢN TRỊ CÔNG TY TOÀN CẦU NĂM 2026



1.1 CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2026: TRỌNG TÂM ƯU TIÊN CỦA CÁC HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TOÀN CẦU

Bước sang năm 2026, chương trình nghị sự của Hội đồng Quản trị (HĐQT) đã trở thành một trong những chỉ báo rõ nét nhất phản ánh chất lượng quản trị công ty. Những phân tích từ Báo cáo Triển vọng Quản trị năm 2026 của Viện Thành viên HĐQT Hoa Kỳ (NACD) cho thấy các HĐQT đang bước vào năm mới với một cách tiếp cận tập trung hơn, kỷ luật hơn và có chọn lọc hơn. Trên phạm vi toàn cầu, HĐQT đang hoạt động trong một môi trường mà bất định mang tính kéo dài, các rủi ro ngày càng đan xen, trong khi kỳ vọng về trách nhiệm giải trình của HĐQT không ngừng gia tăng.

Mặc dù biến động kinh tế vẫn là mối quan ngại lớn – với hơn 30% thành viên HĐQT tham gia khảo sát của NACD dự báo áp lực kinh tế gia tăng trong năm 2026 – đa số vẫn giữ niềm tin vào triển vọng tăng trưởng của doanh nghiệp mình. Sự kết hợp giữa thận trọng và tự tin này đang làm thay đổi cách HĐQT phân bổ thời gian, sự chú ý và ưu tiên thảo luận.

Theo đó, HĐQT không còn xem chương trình nghị sự là một tài liệu hành chính mang tính thủ tục. Ngày càng nhiều HĐQT sử dụng chương trình nghị sự như một công cụ quản trị chiến lược, nhằm định hướng trọng tâm thảo luận, dẫn dắt tư duy và củng cố trách nhiệm giải trình. Thay vì mở rộng chương trình nghị sự một cách dàn trải, các HĐQT đang đưa ra những lựa chọn có chủ đích về việc tập trung vào điều gì thực sự quan trọng đối với hiệu quả hoạt động, khả năng chống chịu và tạo giá trị dài hạn.

Chiến lược vẫn giữ vai trò trung tâm, nhưng thực thi phải được ưu tiên

Một trong những thay đổi rõ nét nhất trong chương trình nghị sự của HĐQT là cách tiếp cận đối với chiến lược. Chiến lược không còn chỉ được thảo luận trong một phiên họp thường niên, mà xuất hiện xuyên suốt năm thông qua các nội dung liên quan đến thực thi chiến lược.

Kết quả khảo sát của NACD cho thấy sự dịch

chuyển rõ rệt từ việc xây dựng chiến lược sang giám sát thực thi chiến lược. Hơn 60% thành viên HĐQT cho rằng thực thi chiến lược là lĩnh vực cần cải thiện nhiều nhất trong công tác giám sát của HĐQT. Để đáp ứng yêu cầu này, hơn 60% HĐQT đã tăng thời lượng thảo luận về chiến lược trong các cuộc họp, và hơn 40% tăng cường tương tác giữa các kỳ họp.

Trên thực tế, điều này đồng nghĩa với việc HĐQT đặt ra ít câu hỏi hơn về việc chiến lược “có hợp lý hay không”, và nhiều câu hỏi hơn về việc chiến lược đó có đang được triển khai đúng hướng hay không, đâu là những điểm nghẽn trong quá trình thực thi, và các giả định nền tảng có còn phù hợp khi bối cảnh thay đổi. Ngày càng nhiều HĐQT nhận thức rằng thực thi yếu kém và thiếu theo dõi đến cùng có thể làm xói mòn giá trị nhanh hơn cả một chiến lược chưa tối ưu.

Lãnh đạo và năng lực đội ngũ được đẩy lên vị trí ưu tiên

Các vấn đề liên quan đến con người đang chiếm vị trí ngày càng quan trọng trong chương trình nghị sự HĐQT năm 2026. Khảo sát của NACD chỉ ra rằng quy hoạch kế nhiệm Tổng Giám đốc là thực hành quản trị mà HĐQT cần cải thiện nhiều nhất trong năm tới. Đồng thời, khả năng thích ứng của lực lượng lao động, tính linh hoạt của tổ chức và sự thiếu hụt nhân sự có kỹ năng phù hợp được xem là những rào cản lớn nhất đối với việc thực thi chiến lược hiệu quả.

Tuy nhiên, mức độ tự tin vào năng lực của chính HĐQT lại không đồng đều. Chỉ khoảng một phần ba thành viên HĐQT cho biết họ thực sự tin tưởng vào bộ kỹ năng tập thể của HĐQT, trong khi khoảng 14% bày tỏ lo ngại rằng HĐQT của họ có thể chưa đủ năng lực để đối mặt với các thách thức phía trước.

Những kết quả này phản ánh một sự dịch chuyển quan trọng: năng lực lãnh đạo, chiều sâu kế nhiệm và văn hóa tổ chức không còn là những vấn đề mang tính thời điểm, mà trở thành trách nhiệm

giám sát thường xuyên của HĐQT, gắn chặt với chất lượng thực thi và quản trị rủi ro.

Chuyển đổi công nghệ: tham vọng lớn, kết quả còn hạn chế

Công nghệ là chủ đề lớn thứ ba định hình chương trình nghị sự của HĐQT năm 2026. Dữ liệu của NACD cho thấy 76% thành viên HĐQT kỳ vọng trí tuệ nhân tạo (AI) sẽ đóng vai trò trong chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều tổ chức thừa nhận rằng họ mới chỉ đạt được kết quả ở mức độ hạn chế hoặc trung bình khi chuyển hóa các khoản đầu tư công nghệ thành lợi ích vận hành hoặc tài chính rõ ràng.

Khoảng cách giữa tham vọng và kết quả thực tế này đang khiến HĐQT quan tâm nhiều hơn tới quản trị công nghệ. Thay vì chỉ tập trung vào đổi mới, các cuộc thảo luận ngày càng xoay quanh chỉ số đo lường hiệu quả, sự phù hợp giữa kỹ năng nhân sự và mục tiêu công nghệ, cũng như kỷ luật trong đánh giá và theo dõi các sáng kiến số. Công nghệ vì thế được đặt trong khung rủi ro thực thi và tạo giá trị, thay vì chỉ là câu chuyện đổi mới sáng tạo.

“HĐQT cần tìm được sự cân bằng giữa việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo một cách đổi mới bên cạnh tuân thủ các chuẩn mực đạo đức. Những HĐQT biết coi trọng nghiêm túc cả hai yếu tố này có thể phát triển các giải pháp giúp tạo ra giá trị bền vững, mà không gây ra những tác động tiêu cực vượt ngoài tầm kiểm soát.”

— Dottie Schindlinger, Giám đốc Điều hành Viện Diligent

Cách thức HĐQT chuyển hóa các ưu tiên thành chương trình nghị sự

Trong khi NACD phản ánh kỳ vọng của các thành viên HĐQT, các phân tích thực tiễn từ Diligent – đơn vị cung cấp nền tảng và dữ liệu quản trị cho HĐQT toàn cầu – cho thấy cách các HĐQT đang điều chỉnh phương thức làm việc. Thay vì bổ sung thêm nội dung, nhiều HĐQT thu hẹp trọng tâm, tập trung vào một số vấn đề then chốt cần được theo dõi liên tục. Chiến lược xuất hiện thường xuyên hơn trong chương trình nghị sự, nhưng dưới dạng các phiên thảo luận ngắn, có trọng điểm, gắn với các mốc thực thi và điểm ra quyết định cụ thể.

Song song đó, Diligent cũng ghi nhận sự thay đổi rõ rệt trong cách HĐQT tiếp nhận thông tin: từ các báo cáo dài, mang tính nhìn lại quá khứ sang các bảng điều khiển (dashboard) trực quan hơn với các chỉ báo hướng tới tương lai, hỗ trợ phán đoán và can thiệp kịp thời. Việc thiết kế chương trình nghị sự và dòng chảy thông tin ngày càng được coi là công cụ quản trị đúng nghĩa.

“HĐQT sẽ phải trở nên linh hoạt và thích ứng hơn. Các bảng điều khiển (dashboard) thực sự là hướng đi tất yếu.”

— Dottie Schindlinger, Giám đốc Điều hành Viện Diligent

Tín hiệu từ chương trình nghị sự của HĐQT năm 2026

Tổng hợp các góc nhìn từ NACD và Diligent cho thấy một thông điệp nhất quán: Các thành viên HĐQT kỳ vọng HĐQT sẽ tập trung nhiều hơn vào thực thi chiến lược, con người và công nghệ. Trên cơ sở đó, HĐQT đang tái cấu trúc chương trình nghị sự, tăng cường mức độ tương tác và yêu cầu thông tin có giá trị ra quyết định cao hơn.

Trong năm 2026, chương trình nghị sự của HĐQT không còn là một tài liệu trung lập. Nó phản ánh cách HĐQT định vị vai trò của mình và mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện trách nhiệm tạo giá trị dài hạn và tăng cường khả năng chống chịu của tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

Diligent (2025), *Xu hướng Quản trị Công ty*.
NACD (2026), *Hội đồng Quản trị ưu tiên thực thi chiến lược, công nghệ và con người*.

1.2 QUẢN TRỊ CÔNG TY NĂM 2026: CÁCH THỨC ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Góc nhìn từ đánh giá độc lập

Trong khi chương trình nghị sự của Hội đồng Quản trị (HĐQT) phản ánh những ưu tiên nội bộ mà HĐQT lựa chọn tập trung, thì các đánh giá quản trị công ty trong năm 2026 lại cho thấy một góc nhìn khác và ngày càng có ảnh hưởng lớn. Nhà đầu tư, cơ quan quản lý, các tổ chức tư vấn bỏ phiếu (proxy advisors) và các đơn vị xếp hạng quản trị không còn hài lòng với việc doanh nghiệp tuân thủ hình thức hay sở hữu các cấu trúc quản trị được thiết kế đầy đủ trên giấy tờ. Thay vào đó, câu hỏi cốt lõi được đặt ra là: **HĐQT có thực sự quản trị hiệu quả trong thực tiễn hay không?**

Các nghiên cứu và quan điểm chuyên môn từ KPMG, PwC, Deloitte và EY cho thấy sự hội tụ rõ rệt quanh sự dịch chuyển này. Trên nhiều thị trường, chất lượng quản trị ngày càng được đánh giá ít hơn dựa trên việc HĐQT “có gì”, và nhiều hơn dựa trên **cách HĐQT hành xử, ra quyết định và phản ứng khi đối mặt với bất định, đánh đổi và rủi ro trong thực thi.**

Năng lực phán đoán và chất lượng ra quyết định của Hội đồng Quản trị

Một trong những khía cạnh đầu tiên được xem xét trong các đánh giá quản trị là chất lượng phán đoán của HĐQT. Các HĐQT hiệu quả không được nhận diện bởi sự vắng mặt của bất đồng, mà bởi chất lượng thảo luận trước khi ra quyết định. Đó là khả năng đưa các vấn đề khó ra ánh sáng, phản biện mang tính xây dựng đối với Ban Điều hành (BĐH), và đưa ra lựa chọn có cơ sở ngay cả khi thông tin chưa đầy đủ hoặc còn nhiều mơ hồ.

Quan trọng hơn, các HĐQT vững mạnh cũng sẵn sàng xem xét lại các quyết định trước đó khi bối cảnh thay đổi. Trong môi trường biến động cao, việc bám chặt vào các giả định cũ ngày càng bị nhìn nhận là một điểm yếu trong quản trị, thay vì là biểu hiện của tính nhất quán.

Ngược lại, những HĐQT né tránh tranh luận, vội vàng đạt đồng thuận, hoặc quá phụ thuộc vào quy trình hình thức mà thiếu thảo luận thực chất, có

thể trông có vẻ trật tự và tuân thủ. Tuy nhiên, các bên đánh giá độc lập ngày càng coi những HĐQT như vậy là kém hiệu quả, đặc biệt khi các kết quả bất lợi lặp đi lặp lại mà không có dấu hiệu học hỏi hay điều chỉnh.

Thông điệp dành cho HĐQT: Hiệu quả của HĐQT không chỉ được đánh giá dựa trên các quyết định đã đưa ra, mà còn dựa trên chất lượng tranh luận, phản biện và phán đoán dẫn tới những quyết định đó.

Phân bổ vốn – phép thử về uy tín quản trị

Phân bổ vốn đã nổi lên như một trong những phép thử rõ ràng nhất đối với hiệu quả của HĐQT. Việc phê duyệt các khoản đầu tư, thương vụ mua bán, sáp nhập hoặc dự án lớn không còn đủ để chứng minh chất lượng quản trị tốt. Thay vào đó, các tổ chức đánh giá ngày càng chú trọng đến việc HĐQT có giám sát quá trình thực thi, theo dõi hiệu quả so với kỳ vọng ban đầu, và yêu cầu BĐH chịu trách nhiệm về kết quả hay không.

Các HĐQT phê duyệt những khoản đầu tư lớn nhưng không theo dõi tiến độ triển khai, vượt chi phí hoặc khả năng hiện thực hóa giá trị có nguy cơ làm suy giảm uy tín quản trị. Ngược lại, các HĐQT thể hiện tính kỷ luật xuyên suốt vòng đời đầu tư sẽ phát đi tín hiệu rõ ràng về năng lực sở hữu có trách nhiệm và giám sát hiệu quả.



Sự tập trung này phản ánh một nhận thức rộng hơn rằng các quyết định phân bổ vốn định hình giá trị dài hạn một cách trực tiếp hơn so với nhiều cơ chế quản trị mang tính hình thức.

Thông điệp dành cho HĐQT: Phân bổ vốn cần được quản trị như một chu trình đầy đủ – từ phê duyệt, thực thi, theo dõi đến rà soát sau đầu tư.

Giám sát rủi ro được đánh giá thông qua mức độ tích hợp và năng lực dự báo

Quản trị rủi ro vẫn là một lĩnh vực trọng tâm trong đánh giá về quản trị công ty, nhưng kỳ vọng đối với vai trò này đã thay đổi đáng kể. Thay vì chỉ đặt câu hỏi về việc doanh nghiệp có khung quản trị rủi ro hay sổ đăng ký rủi ro (risk registers) hay không, các tổ chức đánh giá hiện nay tập trung vào **cách các yếu tố rủi ro được tích hợp vào các quyết định chiến lược, tài chính và vận hành.**

Các HĐQT hiệu quả thể hiện năng lực dự báo thông qua việc thảo luận sớm về các rủi ro mới nổi, xem xét các kịch bản khác nhau, và đánh giá cách rủi ro tương tác với chiến lược và quá trình thực thi. Văn hóa HĐQT đóng vai trò quyết định trong quá trình này. Những HĐQT khuyến khích thảo luận cởi mở về bất định và ý kiến trái chiều có vị thế tốt hơn để dự báo gián đoạn và phản ứng hiệu quả.

Ngược lại, các HĐQT xem rủi ro đơn thuần là một yêu cầu tuân thủ, hoặc giao hoàn toàn việc giám sát rủi ro cho các Ủy ban, có thể gặp khó khăn trong việc chứng minh năng lực giám sát hiệu quả khi các sự kiện bất ngờ xảy ra.

Thông điệp dành cho HĐQT: Giám sát rủi ro hiệu quả đòi hỏi sự tích hợp chặt chẽ vào quá trình ra quyết định cốt lõi và một văn hóa HĐQT hỗ trợ tính cởi mở và phản biện mang tính xây dựng.

Giám sát công nghệ – tín hiệu về năng lực HĐQT

Công nghệ đã trở thành một trong những tín hiệu rõ nét nhất phản ánh năng lực của HĐQT. Các sáng kiến chuyển đổi số, sự cố an ninh mạng và việc ứng dụng nhanh chóng trí tuệ nhân tạo cho thấy liệu HĐQT có hiểu rõ rủi ro trong thực thi, khả năng chống chịu của tổ chức và các tác động dài hạn hay không.

Các tổ chức đánh giá độc lập ngày càng xem xét cách HĐQT giám sát việc triển khai công nghệ, quản lý rủi ro an ninh mạng và đánh giá hiệu quả của các khoản đầu tư số. Trọng tâm không nằm ở chuyên môn kỹ thuật, mà ở việc HĐQT có thể đặt ra các câu hỏi phù hợp, hiểu được các đánh đổi và bảo đảm sự phù hợp với chiến lược hay không.

Những HĐQT xem công nghệ chỉ là một vấn đề kỹ thuật hẹp có nguy cơ bị nhìn nhận là chưa sẵn sàng trước các thách thức của quản trị trong kỷ nguyên số.

Thông điệp dành cho HĐQT: HĐQT cần có mức độ hiểu biết đủ để quản trị các rủi ro liên quan đến công nghệ, giám sát việc thực thi và bảo đảm sự phù hợp với mục tiêu chiến lược.

Năng lực HĐQT, động lực tương tác và học hỏi liên tục

Cuối cùng, các đánh giá về quản trị công ty ngày càng hướng vào chính nội tại của HĐQT. Mức độ phù hợp của kỹ năng, cách thức tương tác và vận hành trong HĐQT, cùng với tinh thần sẵn sàng học hỏi hiện được xem là các thành tố then chốt của hiệu quả quản trị. Những HĐQT vận hành với bộ kỹ năng lỗi thời hoặc phương thức làm việc cứng nhắc sẽ gặp khó khăn trong việc đáp ứng các kỳ vọng ngày càng cao, bất kể mức độ tuân thủ hình thức.

Việc đánh giá HĐQT định kỳ, làm mới thành phần một cách có cân nhắc và thúc đẩy học hỏi liên tục

là những tín hiệu cho thấy HĐQT coi trọng trách nhiệm của mình và sẵn sàng thích ứng khi môi trường quản trị thay đổi.

Thông điệp cho HĐQT: Hiệu quả hoạt động của HĐQT phụ thuộc vào đánh giá thường xuyên, cập nhật và bổ sung kỹ năng phù hợp, cùng với cam kết học tập liên tục.

Ý nghĩa của đánh giá quản trị công ty trong năm 2026

Trong năm 2026, hiệu quả của HĐQT được đánh giá thông qua hành vi, kỷ luật và tính nhất quán theo thời gian. Các cấu trúc hình thức vẫn cần thiết, nhưng không còn là điều kiện đủ. Uy tín quản trị được xây dựng thông qua cách HĐQT tư duy, ra quyết định và hành động dưới áp lực – đặc biệt khi kết quả không đạt như kỳ vọng.

Đối với HĐQT của các doanh nghiệp niêm yết, sự dịch chuyển này nhấn mạnh một thông điệp rõ ràng: **quản trị hiệu quả là điều có thể nhìn thấy, có thể quan sát và được đánh giá một cách liên tục.**

Tài liệu tham khảo:

KPMG (2025), *Chương trình nghị sự của Hội đồng Quản trị năm 2026.*

PwC (2025), *Xu hướng Quản trị Công ty.*

Deloitte (2024/2025), *Quản trị Hội đồng Quản trị, Giám sát Rủi ro và Công nghệ.*

EY (2025), *Khảo sát Toàn cầu về Rủi ro và Quản trị của Hội đồng Quản trị.*



1.3 ESG NĂM 2026: TỪ TRANH LUẬN CHÍNH TRỊ ĐẾN TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Năm 2026 đánh dấu việc các vấn đề môi trường, xã hội và quản trị (ESG) bước vào một giai đoạn chuyển tiếp mang tính then chốt. Sau nhiều năm mở rộng nhanh chóng, kỳ vọng gia tăng và tranh luận chính trị ngày càng gay gắt, ESG không còn được định nghĩa bởi các tuyên bố tham vọng hay những cam kết mang tính biểu trưng. Thay vào đó, ESG ngày càng được định hình bởi quy định pháp lý, dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

Đối với Hội đồng Quản trị (HĐQT), đây là một sự chuyển dịch mang tính nền tảng. ESG không còn đơn thuần là vấn đề định vị hình ảnh hay quản trị danh tiếng, mà đã trở thành một nội dung kỷ luật quản trị, giám sát rủi ro và bảo vệ giá trị dài hạn.

Trên nhiều thị trường, sự phản kháng chính trị đối với ESG – đặc biệt tại Hoa Kỳ – đang gia tăng. Đồng thời, tại nhiều nền kinh tế phát triển, các yêu cầu pháp lý liên quan đến ESG lại tiếp tục được siết chặt. Sự phân kỳ này tạo ra một bức tranh phân mảnh, buộc HĐQT phải điều hướng một cách thận

trọng. Tuy nhiên, điều này không báo hiệu sự kết thúc của ESG, mà là sự tiến hóa của ESG sang một giai đoạn được quản trị nghiêm ngặt hơn, dựa trên bằng chứng và do HĐQT dẫn dắt.

ESG trong bối cảnh biến động chính trị

Môi trường chính trị xoay quanh ESG vẫn đang thiếu ổn định. Tại một số khu vực pháp lý, ESG trở thành một khái niệm gây tranh cãi, đối mặt với sự chỉ trích và phản đối từ các nhà hoạch định chính sách và các nhóm lợi ích. Trong khi đó, tại những khu vực khác – đặc biệt là châu Âu – các chính phủ tiếp tục ban hành quy định yêu cầu doanh nghiệp chứng minh tiến bộ đo lường được về các vấn đề môi trường và xã hội.

Đối với HĐQT, sự phân hóa này làm gia tăng mức độ phức tạp trong quản trị, nhưng không biến ESG thành một lựa chọn có thể bỏ qua. Bất kể các diễn ngôn chính trị, doanh nghiệp vẫn phải đối mặt với rủi ro khí hậu, gián đoạn chuỗi cung ứng, kỳ vọng của người lao động và sự giám sát của nhà đầu tư.

Những HĐQT tập trung vào việc tạo ra các kết quả ESG thực chất, thay vì phản ứng theo các “nhiều động” chính trị ngắn hạn, thường duy trì được sự rõ ràng trong định hướng chiến lược và năng lực chống chịu của tổ chức.

Thách thức quản trị cốt lõi nằm ở tính nhất quán. HĐQT cần đảm bảo các ưu tiên ESG được gắn chặt với nền tảng kinh doanh và chiến lược dài hạn, thay vì dao động theo các chu kỳ chính trị.

Hàm ý đối với HĐQT: HĐQT cần neo việc giám sát ESG vào mục tiêu tạo giá trị dài hạn và quản trị rủi ro, tránh những điều chỉnh mang tính phản ứng trước các áp lực chính trị ngắn hạn.

Đạo đức trong sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trở thành một phần của chương trình nghị sự ESG

Khi trí tuệ nhân tạo (AI) ngày càng được tích hợp vào các quy trình kinh doanh cốt lõi, việc sử dụng AI một cách có đạo đức ngày càng được xem là một cấu phần không thể tách rời của quản trị ESG. Các vấn đề như thiên lệch thuật toán, quyền riêng tư dữ liệu, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình hiện nằm ở giao điểm giữa công nghệ, trách nhiệm xã hội và quản trị.

Trong năm 2026, các bên hữu quan bao gồm cơ quan quản lý, nhà đầu tư và khách hàng kỳ vọng doanh nghiệp không chỉ giải thích cách thức AI được sử dụng, mà còn phải làm rõ cách các rủi ro được nhận diện, theo dõi và giảm thiểu. Điều này đặt ra những yêu cầu mới đối với HĐQT trong giám sát ESG, đặc biệt tại các lĩnh vực như tài chính, y tế và dịch vụ tiêu dùng.

Đạo đức AI không còn là một vấn đề kỹ thuật thuần túy. Đây là một vấn đề quản trị có tác động trực tiếp đến niềm tin, tuân thủ pháp lý và ảnh hưởng xã hội.

Hàm ý đối với HĐQT: HĐQT cần bảo đảm rằng khung quản trị AI được tích hợp vào giám sát ESG, với cơ chế trách nhiệm rõ ràng, đánh giá rủi ro đầy đủ và yêu cầu công bố thông tin minh bạch.

Từ “tẩy xanh” (greenwashing) sang trách nhiệm giải trình dựa trên dữ liệu

Một trong những dịch chuyển quan trọng nhất trong quản trị ESG là làn sóng phản ứng ngày càng mạnh mẽ đối với hiện tượng “tẩy xanh”

(greenwashing). Các tuyên bố về phát triển bền vững mang tính sai lệch, phóng đại hoặc thiếu căn cứ đang ngày càng bị thách thức bởi cơ quan quản lý, nhà đầu tư và xã hội dân sự.

Các sáng kiến pháp lý như Chỉ thị của Liên minh Châu Âu về các tuyên bố xanh (EU Green Claims Directive) đang buộc doanh nghiệp phải chứng minh các tuyên bố ESG bằng dữ liệu đáng tin cậy. Đồng thời, kỳ vọng của thị trường cũng đang thay đổi. Khách hàng và nhà đầu tư ngày càng ít chấp nhận các thông điệp mang tính khẩu hiệu nếu không đi kèm với kết quả đo lường được.

Đối với HĐQT, điều này làm gia tăng đáng kể mức độ rủi ro. Công bố ESG không còn chủ yếu là câu chuyện truyền thông, mà liên quan trực tiếp đến uy tín, rủi ro pháp lý và niềm tin.

Hàm ý đối với HĐQT: HĐQT cần đảm bảo các tuyên bố và công bố ESG được hỗ trợ bởi dữ liệu có thể kiểm chứng, hệ thống kiểm soát vững chắc và phân công trách nhiệm nội bộ rõ ràng.

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong giám sát và báo cáo ESG

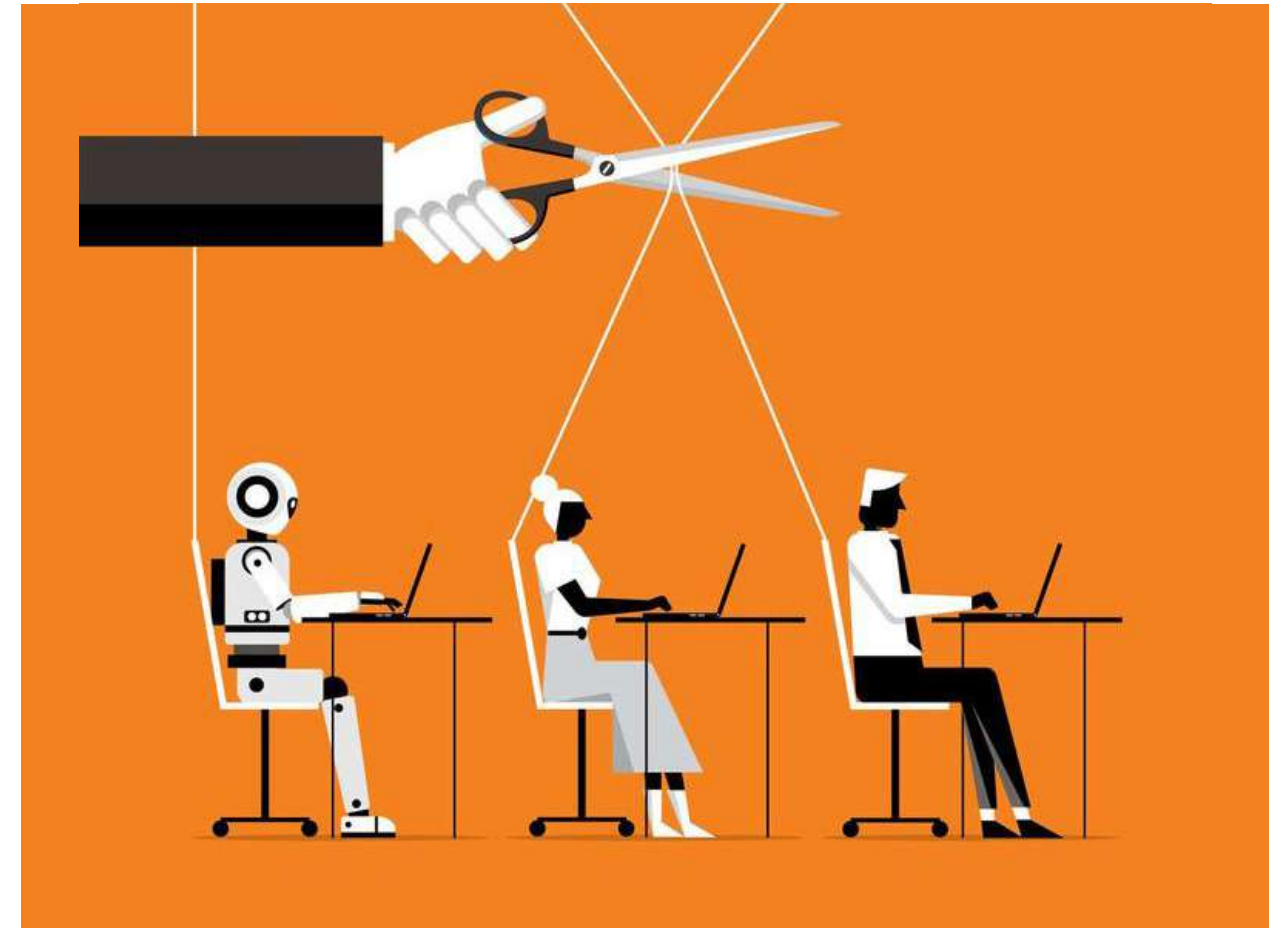
Khi các yêu cầu về dữ liệu ESG ngày càng phức tạp, doanh nghiệp đang ngày càng dựa vào các công cụ số để hỗ trợ đo lường, theo dõi và báo cáo. Các nền tảng phân tích có tích hợp AI cho phép doanh nghiệp theo dõi phát thải, rủi ro chuỗi cung ứng và các chỉ số xã hội với mức độ chi tiết và kịp thời cao hơn.

Những công cụ này mang lại lợi ích rõ ràng, nhưng đồng thời cũng đặt ra các câu hỏi về quản trị. HĐQT cần hiểu rõ cách dữ liệu ESG được tạo ra, xác thực và sử dụng trong quá trình ra quyết định. Việc dựa vào công nghệ không loại bỏ trách nhiệm giải trình, mà làm thay đổi cách thức giám sát cần được thực hiện.

Hàm ý đối với HĐQT: HĐQT cần giám sát không chỉ kết quả ESG, mà cả các hệ thống và kiểm soát được sử dụng để tạo ra dữ liệu ESG, nhằm đảm bảo độ tin cậy và khả năng kiểm toán.

Thực hành kinh tế tuần hoàn dần trở thành xu hướng chủ đạo

Một xu hướng ESG nổi bật khác trong năm 2026 là sự chuyển dịch sang mô hình kinh tế tuần hoàn.



Doanh nghiệp ngày càng tái thiết kế sản phẩm và quy trình theo hướng đề cao độ bền, tái sử dụng, sửa chữa và tái chế.

Sự chuyển dịch này được thúc đẩy bởi cả áp lực pháp lý lẫn nhu cầu của khách hàng. Tính tuần hoàn đang trở thành một chỉ số hiệu quả có thể đo lường, thay vì chỉ là sáng kiến tự nguyện. Đối với HĐQT, điều này đặt ra các câu hỏi chiến lược liên quan đến cấu trúc chi phí, chuỗi cung ứng và năng lực cạnh tranh dài hạn.

Quan trọng hơn, các mô hình tuần hoàn có thể mở ra những nguồn tạo giá trị mới, bao gồm giảm chi phí nguyên vật liệu và phát triển các dòng doanh thu mới như dịch vụ bán lại và sửa chữa.

Hàm ý đối với HĐQT: HĐQT cần xem các sáng kiến kinh tế tuần hoàn như những khoản đầu tư chiến lược, tích hợp vào mô hình kinh doanh, quyết định phân bổ vốn và báo cáo ESG.

Ý nghĩa của quản trị ESG trong năm 2026

Trong năm 2026, ESG không hề “chết” mà cũng

không còn là tùy chọn. ESG đang trở nên khắt khe hơn, chịu sự điều chỉnh pháp lý chặt chẽ hơn, và gắn kết ngày càng mật thiết với hiệu quả quản trị. Trọng tâm đang dịch chuyển từ tham vọng và thông điệp truyền thông sang năng lực thực thi, tính toàn vẹn của dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

Đối với HĐQT, sự tiến hóa này gửi đi một thông điệp rõ ràng: giám sát ESG phải được tích hợp vào hệ thống quản trị, quy trình ra quyết định và khung quản trị rủi ro. Những doanh nghiệp coi ESG chỉ là một yêu cầu tuân thủ có thể sẽ gặp khó khăn. Ngược lại, những doanh nghiệp quản trị ESG một cách nghiêm ngặt sẽ có vị thế tốt hơn để bảo vệ niềm tin, quản lý rủi ro và hỗ trợ tăng trưởng bền vững.

Tài liệu tham khảo:

Marr, B. (2025), 5 xu hướng ESG sẽ định hình hoạt động kinh doanh năm 2026, Forbes.



PHẦN 2:
NÂNG HẠNG THỊ TRƯỜNG –
NĂNG LỰC GIÁM SÁT CỦA HĐQT
VÀ TÍNH BỀN BỈ CỦA
HỆ THỐNG QUẢN TRỊ

2.1 NĂNG LỰC CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ: NỀN TẢNG CHO HOẠT ĐỘNG GIÁM SÁT HIỆU QUẢ



Khi Hội đồng Quản trị (HĐQT) ngày càng phải giám sát các tổ chức có mức độ phức tạp cao hơn, chất lượng quản trị không còn được đánh giá chủ yếu dựa trên cấu trúc hay tính độc lập mang tính hình thức. Thay vào đó, trọng tâm đang dịch chuyển sang một câu hỏi mang tính nền tảng hơn: **HĐQT có đủ năng lực tập thể để thực hiện chức năng giám sát hiệu quả trong một môi trường phức tạp và biến động nhanh hay không?**

Thực tiễn từ các HĐQT hàng đầu trên thế giới cho thấy năng lực HĐQT đang trở thành yếu tố phân biệt “thâm lặng” giữa những HĐQT có thể dẫn dắt doanh nghiệp vượt qua gián đoạn và những HĐQT gặp khó khăn trong việc theo kịp thay đổi. Trong bối cảnh này, năng lực HĐQT không phải là một khái niệm trừu tượng; nó trực tiếp định hình chiều sâu thảo luận, chất lượng phản biện, và cuối cùng là mức độ tin cậy của các quyết định ở cấp HĐQT.

Vì sao các thế mạnh truyền thống của HĐQT không còn đủ

Trong nhiều thập kỷ, HĐQT thường được xây dựng xoay quanh một nhóm năng lực quen thuộc: kinh nghiệm lãnh đạo cấp cao, giám sát tài chính và hiểu biết ngành nghề. Những năng lực này vẫn giữ vai trò thiết yếu. Tuy nhiên, chúng được hình thành trong một giai đoạn mà rủi ro kinh doanh mang tính tuyến tính hơn, công nghệ phát triển chậm hơn và kỳ vọng pháp lý còn tương đối giới hạn.

Ngày nay, HĐQT đang đối mặt với một thực tế

hoàn toàn khác. Các quyết định chiến lược ngày càng đan xen chặt chẽ với công nghệ, dữ liệu, nguồn nhân lực và các rủi ro liên quan đến ESG. Nhiều thất bại trong giám sát không xuất phát từ việc HĐQT thiếu sự cẩn trọng, mà từ **việc thiếu đủ hiểu biết để đặt ra những câu hỏi đúng, vào đúng thời điểm.**

Thách thức đối với HĐQT không phải là trở thành chuyên gia trong mọi lĩnh vực, mà là bảo đảm năng lực tập thể đủ để đưa ra phán đoán có cơ sở đối với những vấn đề vượt ra ngoài các ranh giới truyền thống.

Khoảng trống năng lực trở thành rủi ro giám sát

Năng lực HĐQT thể hiện rõ nhất ở những lĩnh vực có mức độ phức tạp cao. Các vấn đề như chuyển đổi số, an ninh mạng, rủi ro khí hậu, khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng hay động lực nguồn nhân lực hiện nay đều nằm trong phạm vi giám sát trực tiếp của HĐQT.

Khi HĐQT thiếu sự am hiểu đối với các lĩnh vực này, một số khuynh hướng thường xuất hiện:

- Thảo luận dừng ở mức khái quát và mang tính thuận theo Ban Điều hành (BDH);
- Rủi ro được xem xét một cách rời rạc, không gắn kết chặt chẽ với chiến lược;
- Các tín hiệu cảnh báo chỉ được nhận diện muộn, thường là sau khi giá trị đã bị bào mòn.

Ngược lại, những HĐQT có nền tảng năng lực rộng hơn thường có khả năng kết nối các vấn đề, phản biện các giả định và dự báo các rủi ro bậc hai tốt hơn. Theo nghĩa này, năng lực trực tiếp quyết định khả năng của HĐQT trong việc bảo vệ giá trị dài hạn.

Khi chuyên môn bị phân mảnh, giám sát sẽ suy yếu

Một thách thức phổ biến khác không nằm ở việc thiếu chuyên môn, mà ở sự tập trung chuyên môn vào một số ít cá nhân hoặc Ủy ban. Chuyên môn tài chính và kiểm soát thường tập trung tại Ủy ban Kiểm toán; kinh nghiệm chiến lược hoặc quản trị tập trung ở Chủ tịch hoặc lãnh đạo HĐQT; trong khi hiểu biết về công nghệ hay chuyển đổi, nếu có, lại chỉ giới hạn ở một hoặc hai thành viên.

Trong bối cảnh các vấn đề quản trị ngày càng mang tính đa chiều, sự phân mảnh này dễ tạo ra các “điểm mù”. Giám sát hiệu quả đòi hỏi **các vấn đề then chốt phải được hiểu và thảo luận ở cấp toàn HĐQT**, thay vì được giao phó hoàn toàn cho các Ủy ban hay chuyên gia cá nhân.

Những HĐQT phụ thuộc quá nhiều vào chuyên gia có nguy cơ biến giám sát thành một hoạt động báo cáo, thay vì một trách nhiệm quản trị mang tính tập thể.

Làm mới HĐQT là cần thiết – nhưng chưa đủ

Nhiều HĐQT giải quyết vấn đề khoảng trống năng lực bằng cách làm mới thành phần, bổ sung các thành viên có nền tảng đa dạng hơn. Đây là một bước đi quan trọng, đặc biệt khi các thành viên mới thường mang lại góc nhìn về công nghệ, đổi mới hoặc mô hình kinh doanh mới.

Tuy nhiên, việc làm mới thành phần HĐQT không tự động bảo đảm hoạt động giám sát sẽ hiệu quả hơn. Nếu các thành viên mới không được hội nhập hiệu quả, hoặc nếu môi trường hoạt động của HĐQT không khuyến khích phản biện và thảo luận cởi mở, những năng lực mới này có thể không tạo ra thay đổi thực chất trong hành vi của HĐQT.

Các HĐQT hiệu quả nhận thức rõ rằng năng lực không chỉ đến từ “ai ngồi trong HĐQT”, mà còn từ **“cách thức mà HĐQT làm việc với nhau”**.

Năng lực HĐQT – trách nhiệm quản trị liên tục

Những HĐQT vững mạnh coi năng lực là một yếu tố cần được quản trị chủ động theo thời gian. Điều này bao gồm:

- Thường xuyên rà soát mức độ phù hợp giữa kỹ năng của HĐQT với ưu tiên chiến lược và rủi ro;
- Sẵn sàng thừa nhận các khoảng trống năng lực mới khi môi trường kinh doanh thay đổi;
- Đầu tư cho học tập liên tục, không chỉ đối với thành viên HĐQT mới mà cho toàn bộ HĐQT.

Theo cách tiếp cận này, năng lực HĐQT không phải là một quyết định thiết kế một lần, mà là một tài sản quản trị mang tính động, cần được phát triển song hành với doanh nghiệp.

Ý nghĩa đối với HĐQT trong bối cảnh năng hạng thị trường

Khi thị trường vốn Việt Nam tiến tới các chuẩn mực cao hơn, năng lực HĐQT sẽ ngày càng trở nên dễ quan sát hơn đối với nhà đầu tư, cơ quan quản lý và các tổ chức đánh giá quản trị công ty. Chất lượng giám sát sẽ được suy đoán thông qua cách HĐQT tiếp cận các vấn đề phức tạp, mức độ phản biện đối với BDH và sự nhất quán trong việc đưa ra phán đoán dưới áp lực.

Những HĐQT thể hiện được năng lực tập thể vững mạnh sẽ phát đi tín hiệu mạnh mẽ về mức độ trưởng thành trong quản trị. Ngược lại, những HĐQT thiếu nền tảng này có thể nhận ra rằng tuân thủ hình thức không còn đủ để duy trì niềm tin của thị trường.

Nền tảng cho các ưu tiên tiếp theo

Giám sát hiệu quả bắt đầu từ năng lực. Thiếu nền tảng này, ngay cả những khuôn khổ quản trị được thiết kế tốt cũng khó tạo ra kết quả. Ngược lại, khi có đủ năng lực, HĐQT sẽ có vị thế tốt hơn để chuyển hóa các nguyên tắc quản trị thành hành động kỷ luật – một chủ đề sẽ trở nên ngày càng trung tâm trong các ưu tiên của HĐQT năm 2026.

Tài liệu tham khảo:

Deloitte (2025), *Chương trình nghị sự của Hội đồng Quản trị: Năng lực của thành viên Hội đồng Quản trị trong việc điều hướng môi trường kinh doanh phức tạp*, Trung tâm Hiệu quả Hội đồng Quản trị Deloitte.

2.2 ĐỊNH HƯỚNG NĂM 2026 CHO HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TẠI VIỆT NAM: HÀNH ĐỘNG ĐỂ BỨT PHÁ

Năm 2026 đánh dấu một giai đoạn chuyển tiếp quan trọng của thị trường vốn Việt Nam, khi các nỗ lực cải cách chính sách dần chuyển sang giai đoạn đánh giá bằng chất lượng thực thi ở cấp doanh nghiệp. Trong bối cảnh thị trường tiến gần hơn tới mục tiêu nâng hạng, sự khác biệt giữa các doanh nghiệp không còn nằm chủ yếu ở quy mô hay tốc độ tăng trưởng ngắn hạn, mà ngày càng thể hiện rõ ở chất lượng quản trị công ty, năng lực ra quyết định ở cấp cao nhất và khả năng kiến tạo niềm tin, danh tiếng trên thị trường vốn.

Những chuyển động trong năm 2025 cho thấy cải cách thể chế là điều kiện cần, song năng lực quản trị thực chất tại từng doanh nghiệp mới là yếu tố quyết định khả năng hội nhập và thu hút dòng vốn dài hạn. Các chuẩn mực quản trị quốc tế, yêu cầu về minh bạch, trách nhiệm giải trình, quản trị rủi ro và ESG đang dần trở thành “ngôn ngữ chung” của thị trường, buộc doanh nghiệp Việt Nam phải điều chỉnh cách tiếp cận quản trị từ hình thức sang thực chất.

Diễn đàn Thường niên lần thứ 8 (AF8) do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tổ

chức đã phản ánh rõ sự đồng thuận ngày càng rộng rãi của các chủ thể thị trường về vai trò trung tâm của Hội đồng Quản trị (HĐQT) trong giai đoạn này. Giá trị cốt lõi của AF8 không nằm ở các thông điệp riêng lẻ, mà ở việc khẳng định một yêu cầu mang tính chuyển pha: niềm tin và danh tiếng trên thị trường vốn không thể được xây dựng bằng khẩu hiệu hay hình thức, mà phải được kiến tạo thông qua cách HĐQT dẫn dắt chiến lược, quản trị rủi ro và thực hiện trách nhiệm giải trình một cách nhất quán và minh bạch.

Trên cơ sở đó, từ những tín hiệu đã được tích lũy trong năm 2025 và được kết tinh tại AF8, có thể nhận diện sáu định hướng hành động trọng tâm mà HĐQT tại các doanh nghiệp Việt Nam cần ưu tiên trong năm 2026. Các định hướng này bao trùm từ việc nâng cao chất lượng quản trị theo chuẩn mực quốc tế, củng cố nền tảng kiểm soát và quản trị rủi ro, tích hợp ESG vào chiến lược, chủ động thích ứng với các yêu cầu pháp lý mới, cho tới quản trị sự thay đổi và nâng cao minh bạch, đối thoại với cổ đông và nhà đầu tư.



1. Tăng cường chất lượng Quản trị Công ty (QTCT) để đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế

Mục tiêu không chỉ dừng ở việc tuân thủ quy định trong nước, mà hướng tới các chuẩn mực về minh bạch và trách nhiệm giải trình đã được nhấn mạnh tại AF8. Theo đó, HĐQT cần chủ động rà soát và tự đánh giá hệ thống quản trị hiện tại dựa trên các bộ tiêu chuẩn quốc tế như Bộ Nguyên tắc QTCT G20/OECD, Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS) và các chuẩn mực báo cáo phát triển bền vững của Hội đồng Chuẩn mực Báo cáo Bền vững Quốc tế (ISSB), coi đây là thước đo mức độ trưởng thành trong thực hành quản trị của doanh nghiệp.

Việc quản trị theo chuẩn mực quốc tế ngày càng trở thành yêu cầu mang tính tất yếu, không chỉ do xu thế hội nhập và kỳ vọng của thị trường, mà còn gắn với mục tiêu nâng cao chất lượng doanh nghiệp và thị trường vốn Việt Nam trong lộ trình nâng hạng theo Quyết định 2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

2. Củng cố hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro

Trong bối cảnh thị trường vận hành theo chuẩn mực cao hơn, năng lực kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro trở thành yếu tố then chốt để bảo đảm tính ổn định và khả năng dự báo của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xây dựng khung quản lý rủi ro toàn diện, bao trùm rủi ro tài chính, hoạt động, pháp lý và rủi ro ESG.

Song song, HĐQT cần nâng cao vai trò của Ủy ban Kiểm toán, bảo đảm chất lượng và hiệu quả của kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập, coi đây là công cụ quan trọng để củng cố kỷ luật quản trị và bảo vệ lợi ích cổ đông.

3. Gắn ESG với chiến lược kinh doanh, thay vì coi là yếu tố phụ trợ

Vai trò của ESG trong thu hút dòng vốn và nâng cao giá trị doanh nghiệp đã trở thành yêu cầu gần như bắt buộc tại các thị trường vận hành theo chuẩn mực cao. Doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược ESG phù hợp với đặc thù ngành nghề và hồ sơ rủi ro, đồng thời thực hiện công bố báo cáo phát triển bền vững theo các khuôn khổ quốc tế như GRI và TCFD/ISSB.

ESG cần được quản trị như một vấn đề chiến lược, được tích hợp vào quá trình ra quyết định, phân bổ vốn và giám sát hiệu quả hoạt động, thay vì được triển khai như một hoạt động tách rời, mang tính đối phó về tuân thủ.

4. Chủ động thích ứng với các yêu cầu pháp lý mới gắn với QTCT

Những thay đổi về chính sách trong giai đoạn 2025–2026, bao gồm Nghị quyết 68-NQ/TW về phát triển kinh tế tư nhân, Nghị quyết 79-NQ/TW về phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước, việc ban hành bản cập nhật Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam (VNCG Code) 2026 với mức độ tiệm cận cao hơn các nguyên tắc QTCT của OECD và ACGS, cùng với các sửa đổi đối với Thông tư 96 về công bố thông tin, đang định hình một bối cảnh pháp lý mới với yêu cầu ngày càng cao đối với chất lượng quản trị ở cấp doanh nghiệp.

Theo đó, Nghị quyết 68-NQ/TW đặt khu vực doanh nghiệp tư nhân vào quỹ đạo quản trị tiệm cận các chuẩn mực quốc tế, trong khi Nghị quyết 79-NQ/TW đặt doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn nhà nước trước một kỷ luật quản trị mới, trong đó vai trò và vị thế không còn được mặc định, mà phải được chứng minh thông qua hiệu quả sử dụng vốn và chất lượng quản trị thực chất. Đối với doanh nghiệp đại chúng, VNCG Code 2026, áp dụng theo cơ chế “tuân thủ hoặc giải trình”, tạo ra khuôn khổ để thị trường và nhà đầu tư đánh giá vai trò và năng lực thực thi của HĐQT một cách thực chất hơn.

Trước những yêu cầu này, HĐQT cần chủ động rà soát và điều chỉnh thực hành quản trị phù hợp với loại hình doanh nghiệp và đặc điểm sở hữu, thay vì áp dụng một cách cơ học hay đồng nhất.

5. Quản trị sự thay đổi như một yêu cầu chiến lược

Việc nâng cao chất lượng thị trường không chỉ là câu chuyện kỹ thuật, mà là một quá trình chuyển đổi dài hạn. Doanh nghiệp cần chuyển trọng tâm từ mục tiêu ngắn hạn sang chiến lược bền vững, đồng thời đầu tư cho đào tạo và nâng cao năng lực quản trị của HĐQT và Ban Điều hành.

Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ số cần được thúc đẩy nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, quản trị rủi ro và minh bạch thông tin, qua đó hỗ trợ HĐQT thực hiện tốt vai trò giám sát và định hướng chiến lược.

6. Cùng cố minh bạch và nâng cao chất lượng đối thoại với cổ đông, nhà đầu tư

Minh bạch không chỉ dừng ở yêu cầu công bố thông tin đúng và đủ, mà nằm ở chất lượng giải trình trong các quyết định của HĐQT. Theo đó, HĐQT cần minh bạch hóa quá trình ra quyết định,

làm rõ tư duy chiến lược, lập luận và mức độ đồng thuận đối với các vấn đề then chốt như chiến lược, quản trị rủi ro và bảo vệ lợi ích cổ đông.

Đồng thời, HĐQT cần thiết lập cơ chế đối thoại với cổ đông và nhà đầu tư theo hướng chủ động, có cấu trúc và thực chất, coi đây là một cấu phần không thể tách rời của quản trị chiến lược. Đây là nền tảng để xây dựng niềm tin, củng cố danh tiếng và nâng cao khả năng tiếp cận dòng vốn dài hạn trong bối cảnh thị trường vốn Việt Nam vận hành theo chuẩn mực ngày càng cao.

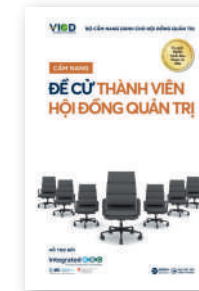


CÁC ẢN PHẨM CHUYÊN MÔN CỦA VIOD

Tủ sách SGDG: Lãnh đạo, Quản trị, ESG



Quản trị Công ty Hiện đại - Bộ công cụ cho Hội đồng Quản trị thành công vượt trội của tác giả Martin Hilb, được hiệu đính bởi các chuyên gia từ VIOD là người bạn đồng hành không thể thiếu trên hành trình chinh phục đỉnh cao Quản trị Công ty (QTCT).



Cẩm nang Đề cử Thành viên Hội đồng Quản trị do VIOD xuất bản với sự hỗ trợ chuyên môn của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), hướng dẫn về việc quy hoạch, đề cử, bổ nhiệm, đánh giá và phát triển thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT).



Quản trị Công ty hiện đại - Những bài học thực tiễn được biên soạn bởi Giáo sư Martin Hilb, tập trung vào 20 tình huống thực tiễn về QTCT từ nhiều quốc gia và lĩnh vực, là nguồn tham khảo giá trị cho các lãnh đạo doanh nghiệp.



Hướng dẫn của OECD về Quản trị Công ty trong Doanh nghiệp Nhà nước do OECD biên soạn, cung cấp khung nguyên tắc cốt lõi về minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả quản trị, phiên bản được cập nhật mới nhất so với ấn bản năm 2019.

Sở hữu các cuốn sách ngay tại:



Báo cáo Chuyên môn



Báo cáo Đánh giá về Quản trị Công ty cho Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam 2025 (VLCA 2025 CG Report) là ấn phẩm chuyên sâu phản ánh thực trạng và khoảng cách thực hành QTCT của doanh nghiệp niêm yết Việt Nam so với chuẩn mực khu vực và quốc tế. Dựa trên phân tích dữ liệu công bố của 481 doanh nghiệp, báo cáo cung cấp góc nhìn của nhà đầu tư và đối chiếu tiêu chuẩn Việt Nam (VLCA) với Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS), làm cơ sở tham chiếu quan trọng cho HĐQT trong việc nâng cao chất lượng QTCT.

Đọc báo cáo tại:



Các ấn phẩm Directors Bulletin khác



Đọc các Directors Bulletin tại:



Bản tin của Mạng lưới Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI)

Nơi các Viện Thành viên HĐQT trong Mạng lưới Toàn cầu cùng cập nhật các xu hướng mới nhất về QTCT, với sự tham gia tích cực của VIOD.

Đọc các bản tin của GNDI tại:



CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN NĂM 2026

CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN CHỦ TỊCH HĐQT (CDP)

CDP1	TBD	TP. Hồ Chí Minh
-------------	-----	-----------------

CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ CÔNG TY HIỆN ĐẠI: “TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CHO THÀNH VIÊN HĐQT” (SBS)

SBS3	Tháng 09	Thụy Sĩ
-------------	----------	---------

CHƯƠNG TRÌNH CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (DCP)

DCP40	19 - 21/03	TP. Hồ Chí Minh
DCP41	16 - 18/04	Hà Nội
DCP42 (Song ngữ)	21 - 23/05	TP. Hồ Chí Minh
DCP43	16 - 18/07	Hà Nội
DCP44	13 - 15/08	TP. Hồ Chí Minh
DCP45	17 - 19/09	TP. Hồ Chí Minh
DCP46	15 - 17/10	Hà Nội
DCP47	19 - 21/11	TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ (ACMP)

ACMP12	09 - 10/04	TP. Hồ Chí Minh
ACMP13	25 - 26/06	Hà Nội
ACMP14	25 - 26/08	TP. Hồ Chí Minh
ACMP15	22 - 23/10	Hà Nội
ACMP16	12 - 13/11	TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN NĂM 2026

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ THỦ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY (CSMP)

CSMP11	26 - 27/05	TP. Hồ Chí Minh
CSMP12	11 - 12/06	Hà Nội
CSMP13	23 - 24/07	TP. Hồ Chí Minh
CSMP14	20 - 21/08	Hà Nội
CSMP15	22 - 23/09	TP. Hồ Chí Minh
CSMP16	08 - 09/10	Hà Nội
CSMP17	24 - 25/11	TP. Hồ Chí Minh

DIỄN ĐÀN

Diễn đàn Nữ Thành viên HĐQT	Tháng 03	Hà Nội
Diễn đàn Mùa Đại hội đồng cổ đông và Tinh thần của Thị trường Mới nổi	Tháng 03	Trực tiếp kết hợp trực tuyến
Diễn đàn Thường niên lần thứ 9	04/12	Hà Nội



LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

VĂN PHÒNG

Nguyễn Minh Hiền
Giám đốc Chuyên môn
Điện thoại: +84 915 243 894
Email: hien.nguyen@viod.vn

Tại Hà Nội:
Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower,
34, Láng Hạ,
Phường Láng, Hà Nội

Nguyễn Thùy Linh
Trưởng phòng Đào tạo
Điện thoại: +84 983 653 762
Email: linh.nt@viod.vn

Tại TP. Hồ Chí Minh:
Tầng 25, Tòa nhà ROX Tower,
180-192 Nguyễn Công Trứ,
Phường Bến Thành, TP. Hồ Chí Minh

Hotline: +84 936 249 697 | **Email:** info@viod.vn | **Website:** <http://www.viod.vn>

